

## **Fundamentación para el Estudio del Modelo Multidimensional de Liderazgo Ético (MOMUCLE) en Organizaciones Educativas**

### **Foundation for the Study of the Multidimensional and Concentric Model of Ethical Leadership (MOMUCLE) in Educational Organizations**

Sofía Unda  
 Rafael M. Hernández-Carrera  
 Miguel Ángel Comas  
 Ismael Franco

Universidad Internacional de la Rioja, España

Actualmente muchas instituciones educativas están en procesos de transformación, actualización y/o cambio, por lo que necesitan de un estilo de liderazgo integral que ponga el foco de atención en una dimensión ética. El liderazgo es una variable decisiva que impacta significativamente en el rendimiento y satisfacción de los miembros que componen las organizaciones educativas. Y en este proceso, la ética de los profesionales con responsabilidad en la gestión y los procesos de toma de decisiones se convierte en algo decisivo para la sostenibilidad y eficacia de dicho liderazgo. La presente comunicación pretende dar visibilidad a la fundamentación teórica del modelo MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético), diseñado en la Universidad Autónoma de Madrid (Unda, 2013). Dicho modelo se inspira en ideas, enfoques, teorías y autores referentes en liderazgo y gestión ética de organizaciones. El MOMUCLE fue validado por un comité formado por cuatro expertos y contrastado positivamente en un estudio cualitativo con treinta y un dirigentes universitarios (Rectores, Vicerrectores, Presidentes de Consejos Sociales, etc.). A lo largo de los próximos meses el grupo de investigación REGELO tiene como objetivo contrastar el modelo nuevamente con directores y mandos intermedios de centros educativos de diversas titularidades y, posteriormente, se desarrollará un estudio sobre el grado de liderazgo ético de directivos y mandos intermedios desde la óptica de los empleados y colaboradores (evaluación de 360°).

**Descriptores:** Liderazgo ético; Dirección; Titularidad; Equipo directivo; Liderazgo educativo.

Currently, most of educational institutions are in processes of transformation, updating or change. Within this context, leadership becomes a significant variable, which has a deep impact on peoples' performance and satisfaction. These new scenarios require specific and integral leadership profiles aimed to an ethical dimension. Actually, ethical managers and decision makers become crucial for a leadership's sustainability and efficiency. This communication wishes to give visibility to the theoretical basis of the MOMUCLE model (Multidimensional and Concentric Model of Ethical Leadership), designed at the Autonomous University of Madrid (Unda, 2013). Leadership and ethical management ideas, approaches, theories and scientific authors inspired this model. In addition, a committee formed by four experts validated and contrasted MOMUCLE model positively in a qualitative study with thirty-one university leaders (Rectors, Vice-rectors, Presidents of Social Councils, etc.). Over the next months, the REGELO Research Group will re-confirm the model, working on directors and middle manager's profiles of educational centres from different ownership (private & public). As a result, REGELO's next goal is to evaluate ethical leadership of managers and middle management from the employees and collaborators perception, through a 360° evaluation test.

**Keywords:** Ethical leadership; Management; Ownership; Management board; Educational leadership.

## Fundamentación teórica

Después de una amplia revisión de la literatura internacional sobre gestión ética y liderazgo, se concluyó que el ejercicio del liderazgo ético en las organizaciones podía explicarse en función de cuatro grandes dimensiones (ética, técnica, emocional y formativa) (Guillén y González, 2000; Unda, 2013).

Estas dimensiones forman parte de un modelo denominado MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético) (Unda, 2013). Este modelo se basa en ideas, enfoques, teorías y modelos de autores referentes expertos en liderazgo y gestión ética de organizaciones (Boyatzis Goleman y McKee, 2002; Bass y Avolio, 1994; Cortina, A. 1994, 2003; Covey, 1993; González y Guillén, 2000; Kanungo y Mendoca, 1996, 1998; Pérez, J. A., 2002; Treviño et al., 2003, 2005, 2006; Zaleznik, 1991). En este sentido, es un modelo multidimensional porque está compuesto por cuatro dimensiones fundamentales que se explican a continuación:

A) Dimensión emocional: esta dimensión hace alusión a la inteligencia emocional y madurez psicológica del líder, es decir, un profesional que es capaz de potenciar la resonancia dentro de las organizaciones. El autocontrol, la capacidad de adaptación, el optimismo, la gestión adecuada de conflictos, la empatía, la capacidad para trabajar en equipo, entre otras, son variables esenciales asociadas al liderazgo ético (variables asociadas a un estilo de liderazgo resonante; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Igualmente, un líder ético desde esta perspectiva es alguien que considera individualmente las necesidades de sus seguidores. Son capaces de que éstos rindan más allá de lo formalmente estipulado. Es un tipo de líder que es admirado por su equipo por su fidelidad a elevados estándares éticos (variables asociadas a un estilo transformacional de liderazgo; Bass y Avolio, 1994).

B) Dimensión técnica: Stephen Covey (1993) argumentaba que una de las principales fuentes de autoridad en las organizaciones proviene de la ética de expertos, es decir, el dominio técnico de un profesional sobre una determinada materia. Ésta es una de las condiciones sine qua non para asegurar la eficacia del liderazgo, ya que desde esta perspectiva nadie seguiría a un líder técnicamente incompetente.

C) Dimensión formativa: un líder ético ejerce un tipo de liderazgo pedagógico al mostrarse comprometido con una formación continua que sirve para mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes (competencias) de los profesionales que trabajan en la organización. En este sentido, debe garantizar el desarrollo a todos los niveles de las personas que gestiona (concepto de motivación trascendente de José Antonio Pérez, 2002). Además, debe invertir el tiempo necesario para desarrollar sus virtudes con el fin de dar el mejor servicio profesional posible (concepto de motivación intrínseca estructural de José Antonio Pérez, 2002). Uno de los indicadores que distingue al líder ético es que es considerado como un profesional ejemplar. Desde esta perspectiva, una de las vías más importantes para el aprendizaje de las personas en una organización es a través de dicha conducta ejemplar que inspira a éstos a comportarse con mayor probabilidad de manera ética (Treviño et al., 2003, 2005).

D) Dimensión ética: un líder debe ser alguien con un firme carácter ético. Un profesional coherente en la práctica. Debe emplear estrategias de influencia que sean éticas y estén basadas en motivaciones que tengan más que ver con la satisfacción de necesidades comunes a los miembros de la organización, que individuales. Es un profesional con alto sentido de la responsabilidad que garantiza que los procesos de toma de decisiones se desarrollen teniendo en cuenta criterios de transparencia, justicia y prudencia (Cortina, 1994, 2003). Igualmente, es

alguien que penaliza a los profesionales que se desvían de los estándares éticos de la organización (Treviño et al., 2003).

Por otro lado, es un modelo concéntrico porque el ejercicio del liderazgo ético aplicado a las organizaciones puede desarrollarse en cinco niveles, siguiendo a Stephen Covey en su concepto de liderazgo centrado en principios (Covey, 1993): a) con uno mismo (nivel personal), b) con las personas que de alguna manera interactúan con nosotros en nuestra vida cotidiana (nivel relacional), c) con nuestros equipos de trabajo (nivel gerencial), d) con los diversos departamentos y áreas que componen la organización (nivel organizativo) y, e) con la sociedad en general (nivel social). Es concéntrico porque el nivel más importante es el personal, el corazón del liderazgo ético que se basa en la calidad del carácter ético que el profesional ha desarrollado. Es en ese nivel donde convergen todos los demás.

El modelo se rige por unos principios que son los siguientes: a) principio de unidad: ya que la persona es un todo y las dimensiones y niveles conforman una unidad en la persona. b) principio de equilibrio o valor de la mediedad (Aristóteles), ya que todas las dimensiones y niveles deben darse equilibradamente y la ausencia de alguna determinaría la inexistencia de un liderazgo ético. c) Evaluación desde la acción: puesto que la valoración del ejercicio del liderazgo ético debe hacerse desde la acción profesional en la práctica.

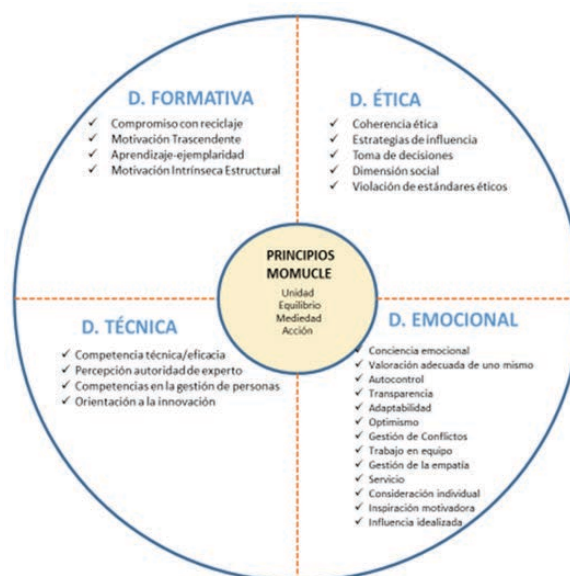


Figura 1. Dimensiones, variables y principios del MOMUCLE

Fuente: Elaboración propia.

### Objetivos

El objetivo de la presente comunicación se basa en dar a conocer la fundamentación teórica del Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE), así como la validación del mismo a través de un comité conformado por cuatro expertos en liderazgo y ética organizativa.

## Método

El modelo fue validado mediante un cuestionario por cuatro reconocidos expertos en este campo. Dicho Comité evaluó los ítems a través de una escala tipo Likert donde debían concretar su

grado de acuerdo, claridad y pertinencia con relación a las afirmaciones más importantes que se han tenido en cuenta en el marco teórico y en el Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE). El cuestionario de validación estaba estructurado en varios apartados: a) conceptos generales planteados en la investigación; b) valoración de la Ethical Leadership Scale de Linda Treviño y colaboradores (2005), dimensiones y variables del MOMUCLE y un apartado abierto para matizar el contenido o reformular alguna afirmación.

## Conclusiones

Después de haber realizado una revisión literaria sobre los modelos, enfoques y teorías sobre liderazgo ético, validado por expertos, se consideró la necesidad de diseñar un modelo que explicara en qué consiste este fenómeno. Se propuso desde la Universidad Autónoma de Madrid un modelo multidimensional que fue contrastado positivamente con cuatro expertos y, sobre el que actualmente, el grupo de investigación REGELO de UNIR sigue investigando. Dicho modelo fue contrastado con resultados positivos con dirigentes universitarios y los hallazgos en la investigación reciente evidencian la utilidad del modelo para definir el constructo de liderazgo ético.

En conclusión, desde este enfoque un líder ético con responsabilidad en la gestión de una organización educativa es un profesional técnicamente competente y con suficientes conocimientos para poder gestionar personas. Demuestra una inteligencia emocional y una madurez elevados para poder desarrollar una resonancia y un buen clima laboral dentro de la organización (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Además, fomenta el desarrollo de los miembros de su equipo (motivación trascendente), enfocándose a hacer crecer sus propios conocimientos, competencias y virtudes morales con el fin de dar un mejor servicio a la comunidad educativa (motivación intrínseca estructural). Se trataría de un profesional ejemplar y coherente que facilita el empoderamiento y la responsabilidad de las personas que componen la comunidad educativa. En todo caso, persigue no sólo el desarrollo personal, de los equipos y las organizaciones educativas, sino también, un mejoramiento global de la sociedad.

## Referencias

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- González, T. y Guillén, M. (2000). *Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de la calidad total*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Kanungo, R. N. y Mendoca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kanungo, R. N. y Mendoca, M. (1998). Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133-148.
- Pérez, J. A. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Treviño, L. K, Brown, M. E. y Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

- Treviño, L.K, Brown, M. E. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, 117-134.
- Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE)*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Zaleznik, A. (1991). *La mística del management*. Barcelona: Grijalbo.